
【研究論文】

日系中小企業が東南アジアで現地経営を発展させるためには

－日本型HRMの受容度についての考察－

How do Japanese medium and small-sized businesses develop their businesses in South East Asia?

塗 茂 克 也
Katsuya NUSHIMO

キーワード

東南アジア 中小企業 日本型HRM 異文化経営 組織コミットメント,

Key Words

South East Asia, medium and small-sized businesses, HRM, cross-cultural management, organizational commitments

1 はじめに

日本は、2011年から本格的な人口減少社会に入り、生産年齢の全人口に対する比率も漸減傾向である。その結果、日本国内の需要は大幅に縮小していくことが予想される。大企業のみならず、中小企業もこのような厳しい国内の経営環境を前提とした上で、今後の中長期的な経営戦略を考えていくことが求められるであろう。一方、南西アジア、ASEAN、中国等アジアでは、中間層・富裕層人口の増加が見込まれている¹。中小企業が発展を続けるためには、これらの需要を取り込んでいくことが極めて重要だと考えられる。

中小企業庁(2014)によると、2003年度をピークに中国へ直接投資する企業の割合は低下しており、ASEANを中心に中国以外の国・地域に重心が移っている。その背景として、これまでは安価な人件費等を見込んで中国に進出する企業が多かったものの、近年では人件費の高騰や法制度・商習慣の不透明性等を理由に、直接投資先としての魅力が薄れてきていることが考えられるとしている²。アジアの中でも東南アジア地域は、日本からの地理的優位性、GDP成長率の高さ、日本への国民感情の面においても有望な市場であろう。

また、日本政策金融公庫(2012)³によると、海外直接投資実施から5年後に国内拠点の売上が「増加した」と回答した企業の割合は39.9%となり、「減少した」(11.7%)を上回っている。同じく国内拠点の従業員数が「増加した」企業は29.4%、「変わらない」企業は54.9%と、合わせて84.3%の企業が国内の雇用を減らしてはいない。中小企業の海外進出は、日本国内の本社にも良い影響を及ぼすのである。

しかしながら、現地での経営が順調に行われるわけではなく、撤退や縮小など道半ばで挫折する

企業もある⁴。そのような事態は、財務基盤が脆弱な多くの中小企業にとって、相当な経営上のダメージであろう。そこで、本研究は「どうすれば多くの中小企業は、有望市場である東南アジアにおいて、現地での経営を発展させられるのか」を明らかにし、その施策を提言することで東南アジア進出の成功確率を向上させることを目的とする。その一部として、本稿では日本型HRMをベースとして、東南アジア各国の文化・社会的価値観を意識したHRMが有効ではないかということ述べることにする。

2 中小企業の海外進出の実態

本章では、中小企業に焦点をあてて、海外進出した企業がどのような問題に直面しているのかという実態を明らかにし、本研究の意義を確認したい。海外進出した企業の実態を明らかにした最近の大規模な調査として、JETROの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）」と日本政策金融公庫の「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」がある。

2.1 JETRO調査から

JETROから発表された「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）」⁵から大企業と比較した中小企業の海外進出の実態をみていきたい。この調査はアジア・オセアニアにおける日系企業の実態を把握し、その結果を広く提供することを目的としている。大企業と比較して経営資源に乏しい中小企業が、どのような海外進出における問題点・課題を抱えているのかを明らかにする上で、参考になる点が多い。

海外進出先20ヶ国に対する企業の進出総数は、大企業2,925社、中小企業1,636社である。大企業、中小企業合わせた合計4,561社のうち中小企業数の割合は、35.9%を占める。ASEANだけを見ると企業の進出総数は、大企業1,319社、中小企業1,001社で、中小企業数の比率は43.1%と、他の地域よりも中小企業の海外展開が進んでいる。特に中小企業の進出数がタイ418社、ベトナム211社と両国では、ASEANの中でも日本の中小企業の進出先として注目されている様子がわかる。

進出が進む一方、今後1～2年の事業展開の方向性として事業縮小や移転・撤退を考えている企業は、海外進出先20ヶ国総数4,561社に対して4.9%ある。その理由は、「売り上げの減少（61.8%）」、「コストの増加（51.4%）」、「成長性・潜在力の低さ（31.8%）」、「労働力確保の難しさ（20.8%）」が主なものである（複数回答）。注目したいのは、大企業と中小企業で傾向に大きく差がみられた項目が「労働力確保の難しさ」だという点である。大企業では、15.5%に対して、中小企業では、27.6%が事業縮小や移転・撤退の理由としてこの項目をあげている。

日本だけでなく先進国の多くが、人口が増大するとともに経済力が向上している東南アジアを有望市場と捉えれば、今後さらに人材獲得競争が激しくなり、それに伴い人件費の高騰が予測され、現地人材の確保が難しくなるであろう。日系中小企業にとっては、現地人材に受け入れられるHRM施策を行うことが重要な課題であると考えられる。

経営の現地化を進めるためにどのような取組みをしているか（複数回答）という点では、大企業

に比べて中小企業の取り組みが遅れているのは、主に以下の2点である。1点目は「部長・課長級・店長への現地人材の登用」で、大企業が57.6%に対して、中小企業は39.9%である。2点目は「現地化を意識した能力主義など人事制度改正」で、大企業37.3%に対して、中小企業は25.3%である。大企業に比べ、現地人材の登用や人事制度の改正といった制度の整備が中小企業では遅れていることがうかがえる。

経営上の問題点（複数回答）として、「現地人材の能力・意識」は、大企業51.2%に対して中小企業55.3%が取り上げている。同様に「従業員の質」は、大企業45.5%に対して、中小企業48.6%が問題点として取り上げている。

JETOROの調査から、多くの中小企業が海外進出を果たしており、特に東南アジアが注目されていることがうかがえる。一方で、事業の縮小や撤退を余儀なくされている企業もあり、労働力の確保やその能力・資質などHRMがその要因の多くを占めていることが明らかになった。

2.2 日本政策金融公庫の調査から

次に、アジア地区に限定されたものではないが、日本政策金融公庫から発表された「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」⁶を見ることとする。「2.1」において、大企業と比較した中小企業の海外進出における問題点・課題を明らかにしたが、さらに中小企業に焦点をあてた海外進出の実態をみていきたい。

調査直近2011年に調査対象企業が海外投資を行った理由は、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要拡大が見込めるから」が30社で、総数61社にして49.2%を占める。販売拠点への期待が高いということは、現地のことを熟知した人材を活用し、マーケティング機能を強化しなければ、その成功は実現し得ないであろう。

調査対象企業が海外進出に伴って、国内拠点で実施した経営改革を見ると、人的資源に関する改革は他のものに比べて進んでいない。例えば「商品、原材料・部品などの調達体制の見直し」は製造業で39.7%、非製造業でも22.0%の企業が行っている。それに対して、「教育・研修制度の見直し」は製造業で15.4%、非製造業で11.0%、「人事制度の見直し」は各々12.6%と13.4%の企業しか実施できていない。国内人員向けのHRMでも十分な施策が打たれているとは言い難い中小企業にとっては、海外進出をしたからといって、それに対応するような状況では無いのであろう。

海外直接投資先での問題点を見ると、「外国人の労務管理や教育の難しさ」を取り上げる企業数は製造業で37.6%と他の項目と比べ最も多く、非製造業では28.2%と2番目に多くなっている。経営上の問題点として、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」と変わらないかそれ以上の企業がHRM上の問題点で悩んでいるのである。

2.3 小括

本章で見てきたように、中小企業の東南アジア進出は相当数であり、企業数だけでいえば大企業と変わらないほど進んでいる。この傾向は他地域ではみられないものである。恐らく地理的な優位

性や、今後のマーケット拡大を期待してのことと考えられる。しかしながら、海外進出した企業は、現地人材のHRMに関しては、「労働力の確保からその教育や経営層への登用」にいたるまで、多くの問題を抱えている。

3 日系企業の東南アジアにおける対応

日系企業が海外進出する際、とりわけ中小企業では人的資源関連の課題が多数あることが分かった。それでは、これまでこのような課題に対して、東南アジアではどのような実証研究が行われてきたか、検討していくこととする。ただし、問題を広く検討するため、必ずしも中小に限った研究のみを扱わず、研究成果の中から本稿に示唆を与えるものを取り上げていきたい。

3.1 日系企業のコア人材への取り組み

鈴木・谷内（2010）は、インドネシアとベトナムに進出している日系企業、台湾系企業、韓国系企業における人材育成の現状を比較し、両国における人材育成の望ましい在り方や方法を模索している。その中で、在インドネシア日系企業5社における調査結果から以下に2点取り上げる。第1に、コア人材の定着策として最も有効な施策は、給与・賞与の反映幅の拡大、次いで昇進・昇格のスピード、裁量権の拡大である。第2に、コア人材を早期に選抜・登用する制度はあまり受け入れられず、その要因は、コア人材の要件を満たす人材が育っていないことと、インドネシア人の間で競争する風土があまりないことである。

同様に、在ベトナム日系企業5社の調査から以下に4点取り上げる。第1に、ベトナム人は手先が器用で優秀と感じるが、仕事を抱え込み部下に仕事を任せられない。第2に、ベトナム人はキャリアを重視し、違うセクションに行かせると辞めてしまうこともある。第3に、ベトナムでは年金に関係するため、給与・賞与の反映幅の拡大はコア人材の定着策として特に有効である。第4に、ベトナム人はリーダーシップに乏しく目立つ行動をしたがらない、早く昇進すると妬まれたり、若いのに生意気だと思われ軋轢が生じる。鈴木・谷内（2010）の調査は、対象企業数も少なく業種・規模にも偏りがあるが、文化的な側面による人材育成の課題を明らかにしている点では示唆に富むものである。

3.2 日系企業の人材定着への取り組み

中小企業基盤整備機構では、東南アジア各国の人材定着へのヒントとなるものを取り上げている。インドネシアでは、従業員の転職志向が比較的強い国だとの調査結果も出ており、従業員の定着維持のために十分な注意を払う必要があるとしている。会社に対して、給与などの待遇面の改善のみならず、自分のキャリア向上に役立つような職務経験や訓練機会を与えてくれることも期待しており、採用後は各人のキャリア形成を常に意識した人事施策が望ましいとしている⁷。

ベトナムの労働事情と人材確保では、パーティーやピクニックなどの社内行事を最低でも年に1回は催し、その際には従業員の家族も招待するのが有効だとしている。ベトナムでは家族を非常に

大切にし、長幼の序を重んじるため、社内行事に招かれた従業員の両親や祖父母が「お前はいい会社に勤めている、会社を大切にしてください」などと話してくれれば、効果があるとしている。一方、日本人は「あなたを信頼している」と伝えたいがために、「あなたは次の幹部候補だ」というようなことを安易に口にしてしまう傾向があるとしている。すると、言われた側の従業員は言葉通りに意を解し、「幹部になれると言っていたのに、まだ自分を引き立ててくれない」などと不満をつのらせることがあると指摘している⁸。

3.3 東南アジアのHRMにおける文化の重要性

鈴木・谷内（2010）の研究からも、日系企業が東南アジア進出に際して、HRMで試行錯誤を繰り返していることが伺える。これまでも日本同様に東南アジアにおける集団主義は指摘されていたが、この調査からは特に昇進・昇格において、その文化的特性に留意しなければならないことが推察できる。報酬とは違い、昇進・昇格は周囲からも違った存在として明らかになるということであろう。東南アジアに共通する個人より集団を重んじるという思考が「早期選抜・登用」に対するネガティブな態度に表れているのかもしれない。また、同じ東南アジアでも、インドネシアとベトナムでは、年金等の法律や、周囲とのバランスを重んじる傾向などにより、HRM各施策への感応度が異なる点も興味深い。

中小企業基盤整備機構の提言においては、ベトナムではパーティやピクニック、家族旅行など、従来の日本企業が行ってきた福利厚生策が人材定着には有効なのではないかと考えさせられる。これらの問題・課題から考えると、中小企業が東南アジアへ進出する際、東南アジア各国の文化への対応が不可欠であると考えられる。多くの中小企業が経営の現地化を意識した取り組みが遅れていると回答していることから、その事がいえるであろう。そこで、次に異文化対応について検討を加えることとしたい。

4 異文化経営の先行研究

HRMにおいて、各国の文化を考慮することが極めて重要であるとする先行研究が多数存在している。馬越・桑名（編）（2010）は、国際経営には文化の及ぼす影響が極めて大きいにも関わらず、かつての国際ビジネスの分野では文化の重要性が十分に認識されておらず、大きな失敗を犯した企業は枚挙にいとまがないと指摘している。また、日本企業の異文化の活用度は変化が緩やかで、危機感も非常に薄いというのが実感だということも併せて指摘している。そこで、先行研究から各国の文化がHRMへ与える影響とはどのようなものかを検討していくことで本研究を深めていく上での示唆を得たい。

4.1 各国文化の組織への影響

Hofstede（1984）は、文化を「1つの人間集団のメンバーを他の集団のメンバーから区別する心理の集合的なプログラムである」として取り扱っている。そこで、多国籍企業に現れる各国の文化

を比較分析するために、国民文化について、①権力の格差、②不確実性の回避、③個人主義化、④男性化という4つの価値の測定次元と指標を設定し、40カ国を比較している⁹。

それによると、東南アジア各国は「権力格差が大きく不確実性の回避が中位かあるいは低い」という特性がある。権力格差指標の高い国においては、自分たちの不幸を権力者のせいと帰することもできるであろうとしている。また、不確実性回避指標の低い国々においては、行動の選択肢がいくつ也存在していて、冒険を試みる自由がより広く認められているとしている。このように、「権力格差規範と不確実性回避の規範」が組み合わせることによって、各国民文化における潜在的に理想とされる組織のモデルが出来上がるという。

他にも4つの指標間の組み合わせから、社員の動機づけのパターンが各国の国民文化に依存していることなどを示している。組織を活性化していく責任にあるものは、国民文化に適切に対応すると共に、そのマイナス面も考慮したマネジメントを行う必要があるであろう。このようにHofstedeの研究は、中小企業のものではないが、異文化経営における各国文化の重要性を認識させる重要な調査であるといえよう。

Trompenaars & Hampden-Turner (2004) は、平等主義対階層主義、人間中心対職務中心という2軸で世界の企業文化の多様性を4分類している。これらは、①孵化型文化、②誘導ミサイル型文化、③エッフェル塔型文化、④家族型文化であり、日本はじめアジア諸国は、家族型文化に位置づけられている。加えて、人事ポリシーは、これらに対応したものでなければならないとしており、一例を挙げると、家族型文化における動機づけは、深く尊敬された人々の持つ社会的圧力によってコントロールされるとしている。

各国の文化は多様であり、それに応じたマネジメントが必要であるが、特にHRMへの影響は大きいのではないだろうか。日本や本研究の対象である東南アジアの文化は、欧米とは大きく異なっており、安易に欧米型成果主義を取り入れるのは危険ではないかということを考えさせる。

4.2 日本型HRMにおける異文化と比較した特徴

このように企業が海外展開をしていく場合、各国の組織に現れる代表的な文化に配慮する必要がある。同時にこのことは、進出元の組織の文化との間に軋轢が生じる可能性をも示唆している。本稿は、日本の中小企業を対象としている。従って、他国と比べて日本の特徴的な文化を理解しておく必要がある。日本の経営文化研究は多岐にわたるが、他国と比較した上で特徴を示しているものとして石田 (1985, 2008) があげられる。

石田 (1985, 2008) は「異文化の鏡に映った日本型HRM」として3点指摘している。1点目は、「職務観と組織編制」で、日本は誰の職責なのかははっきりしない部分が多い。2点目は「労働市場の内部分化と従業員への指向性」で、日本は組織内部での昇進・昇格を目指す傾向が強い。3点目は、「組織的・人的資源の階層間配分」で、日本は外国と比べ、組織的・人的資源（権限や能力など）の配分が、トップ層では少なく、ボトム層で多く配分されている。日本の中小企業が他国へ展開するならば、この3点との親和性が問題となるであろう。

5 HRMに影響を及ぼす東南アジア各国民の文化

これまで述べてきたように、企業が海外進出するにあたってはその国の文化を考慮したHRMを行うことが成功のカギとなっている。また、本研究の対象である中小企業においては、東南アジアへの進出が多く、その経営上の問題点や課題としてHRMを取り上げている。近年、日系企業が海外進出を成功させるためには、日本型HRM、特に年功的処遇を改めるべきだとする論調も見られる。しかしながら、東南アジアにおいては、過度に競争をあおるようなHRMは、従業員間の協調性を乱すことが想像される。

それでは、HRMに影響を及ぼす東南アジア各国民の文化とはどのようなものであろうか。その有力な調査に「躍動するアジアの価値観に関する調査（アジア・バロメーター）」と「アジア学生調査」がある。これらは、各国民の価値観や特徴を調査したものであり、本稿では東南アジア各国のHRMに影響を及ぼす文化を探索する資料としてみていきたい。

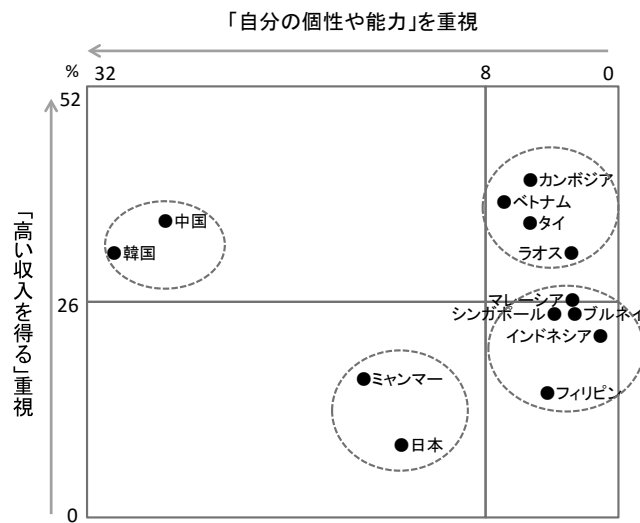
5.1 アジア・バロメーター2004調査

アジア・バロメーター2004¹⁰は、東・東南・南・中央アジアを網羅するアジアにおける比較世論調査である。その特徴は、普通の人々の日常生活に焦点を当てている点にある。当該調査から、HRMに影響を与える項目を取り出して検討を加えていきたい。

当調査には多様な項目が設けられているものの、その中には文化的な特徴がうかがえる項目がある。例えば、Q7では「生き方や生活環境のうち、あなたにとって重要なもの」を5つまで答えさせる調査がなされている。「高い収入を得る」という項目を重要と答えた人数の割合は、日本、ミャンマー、フィリピン以外は20%を超えており、東南アジア諸国では概ね、日本より賃金が有効な施策であることは間違いないようである。しかしながら、「他人との競争に勝つ」に関しては、カンボジア、ミャンマーが6%とやや高いものの、ほとんどの東南アジア諸国では2%以下であり、競争を避ける傾向にある。また、「自分の個性や能力を発揮する」という項目でも、集団主義といわれる日本の13%を上回るのは、東南アジアではミャンマーだけであり、他では7%以下とかなり低い数値となっている。これらの結果から、日本よりも「賃金改定」の仕組みは明らかにする必要があるが、欧米流の成果を競わせるマネジメントや自分だけが目立つような仕掛けは逆効果ではないかということが推察される。

同じアジアにおいても、HRMへの影響という点で類似性のある「価値観や考え方、文化」と国によってかなり異なる面とがある。図表1は、アジア・バロメーター2004調査から先述の2項目を取り上げ、各国をプロットしたものである。縦軸は「高い収入を得る」の平均値26%との差異、横軸は「自分の個性や能力を重視」の平均値8%との差異を読み取ることが出来る。この2軸からは、価値観や考え方が概ね4つのグループに分けられそうである。

図表1 日本とアジア文化の比較



出所：アジア・バロメーター2004 Q7調査結果から筆者作成

5.2 アジア学生調査

アジア学生調査¹¹は、アジアの6大学の地域によって共通する特徴と異なる特徴を弁別し、アジア地域の範囲や内容を浮かび上がらせるものである。当該調査からHRMに影響のあるものをいくつか取り上げる。Q21では、どの国の企業で最も働きたいかを尋ねている。各国の学生全体では、1位自国企業、2位ヨーロッパ企業、3位アメリカ企業、4位日本企業で、日本企業の人気は高くない。

しかし、東南アジア3カ国に限定すると、タイでは22.3%の学生が最も日本企業で働きたいと望んでおり、ヨーロッパ企業とほとんど変わらず、アメリカ企業を上回っている。また、ベトナム、フィリピンにおいても13%以上の学生が日本企業を1位にあげており、ヨーロッパ企業には及ばないものの、アメリカ企業とはほぼ変わらない。

Q22では、求職の際、様々な要素はどの程度重要かを尋ねている。その中から、給与レベル、雇用の安定、昇進の機会について見ていく。給与レベルに関しては、タイを除く各国でとても重要と答えた学生が50%を超えており、特にフィリピンでは67.0%が給与をととても重要視している。雇用の安定に関しては、各国でバラツキが大きく、フィリピンでは79.5%の学生がとても重要視しているのに対して、中国では40.8%とさほど多くはない。フィリピン以外でもタイ、ベトナムといった東南アジアでは50%を大きく超えており、雇用の安定をととても重要視していることは明らかであろう。昇進の機会に関しては、韓国、中国、タイではとても重要視していると答えた学生は50%を下回っているが、フィリピンでは71.3%である。

また、東南アジア内においても日本企業への就業願望はかなり差があり、労働力確保に向けたHRM面での国ごとの創意工夫は欠かせないであろう。年功的な賃金を改めつつ、従来の日本型経営における集団主義や長期志向を各国の文化に合わせて活かしていくことが求められそうである。

6 施策の方向性の提言（まとめ）

これまで、日系企業の東南アジア進出は相当数にのぼるが、多くの企業がHRMの問題・課題を抱えているという実態を明らかにしてきた。その背景には東南アジアにおける文化・社会的価値観に適合した、HRMが行われていないことがあるのではないかとすることを先行研究から考察した。これらを踏まえて、本章では本研究の目的である、「どうすれば多くの中小企業は、有望市場である東南アジアにおいて、現地での経営を発展させられるのか」の施策の方向性を提言したい。

6.1 組織コミットメント

これまで述べてきたように、賃金上昇圧力に対して十分な原資確保が出来ない中小企業において、どうすれば現地人材の活用が進むのかが問題である。この点については、いくつかの先行研究が「企業への組織コミットメントと離転職の関係」を明らかにしており興味深い。例えばMathieu and Zaja (1990) は、組織コミットメントと転職の意思に高い相関があることから、組織コミットメントを高めることによって、離転職を防ぐことが出来ると主張している。Meyer et al. (2002) は、その組織コミットメントを感情的コミットメント・規範的コミットメント・存続的コミットメントに分けて、各々の離転職の意思との相関を指摘している。花田 (1980) は、組織コミットメントに近い帰属意識という概念を用いて、日本的経営が従業員の帰属意識を高めることを明らかにしている(図表2)¹²。このことは、日本型経営によって、多くの日本企業が長期雇用を実現させてきたことによっても裏付けられる。

図表2 経営スタイルと帰属意識の関係

	帰属意識		帰属意識
終身雇用	.238***	勤続年数	.338***
ジョブローテーション	.106**	職 階	.355***
家族主義	.076*	入社前会社経験数 (新卒)	-.154***
温情主義的上司関係 A	.210***	会社内職務経験数	.170***
温情主義的上司関係 B α	.185***	会社内訓練数	.320***
会社とのかかわり合い A	.240***	教育歴	.164***
会社とのかかわり合い B α	.093**		

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

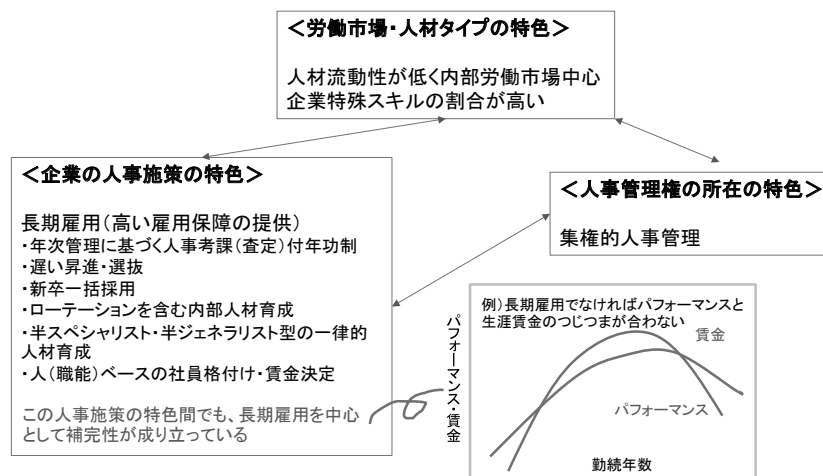
出所：花田 (1980) 「日本的経営における従業員の帰属意識」産業能率大学季報4号p11から筆者作成

これまで見てきたように、賃金が低いために転職したり、上司と部下間の関係の違いなど日本型経営が部分的には通じないことが示されている。一方、離転職を抑えるために、家族主義的な取り組みや丁寧な教育・訓練といった日本型HRMを修正して組織コミットメントを高めることが出来る可能性も示されている。どのように日本型HRMをアレンジすれば東南アジアの現地従業員の組織コミットメントを向上させるのかを考察することで、離職率を下げるヒントを見出すことができるのではないかと考えられる。ただし、日本型HRMは個々の施策がばらばらに機能しているのではなく、補完性を持っていることに留意する必要がある。

6.2 東南アジアにおけるHRMの補完性とは

須田（2010）によれば、日本の人材マネジメントとアングロサクソン諸国の人材マネジメントは対照的な特徴を持っており、各々を構成する要素は補完性を持っているとしている。その補完性を特色付ける領域としては、企業の人事施策、人事管理権の所在、労働市場・人材タイプの特徴、の3領域を特定し、これらの中でどのような補完性が成り立っているのかを示している。また、企業の人事施策においては、その人事施策の個別領域間においても、補完性が成り立っている。その人事施策の中で、日本型HRMの第1の特徴は、長期雇用と年功制の補完性であるとしている。長期雇用が前提なので、パフォーマンス曲線に対して、若いうちは賃金カーブが抑えられていても、生涯賃金としてつじつまが合う（図表3）。

図表3 日本型HRMの補完性



出所：須田敏子（2010）『戦略人事論』 p.138から筆者加筆・修正

対照的であるアングロサクソン型HRMの特色として、外部労働市場からの人材調達と採用施策との補完性を取り上げている。必要に応じて外部労働市場からそのつど人材を調達するので、必要な人材要件がすでに明らかとなっているため、職務別・職種別の採用が適しているとしている。また、雇用や賃金などの人の生活に直接関連する人材マネジメント分野は、その国特有の制度環境（法律などの規制体系や社会的価値観など）に大きな影響を受けるとしている。本稿にあてはめて考えてみると、東南アジアの制度環境によって、日本型HRMの補完性が機能を失った面があり、東南アジアに進出した中小企業は独自のアイデアで様々な取り組みをしているということであろう。

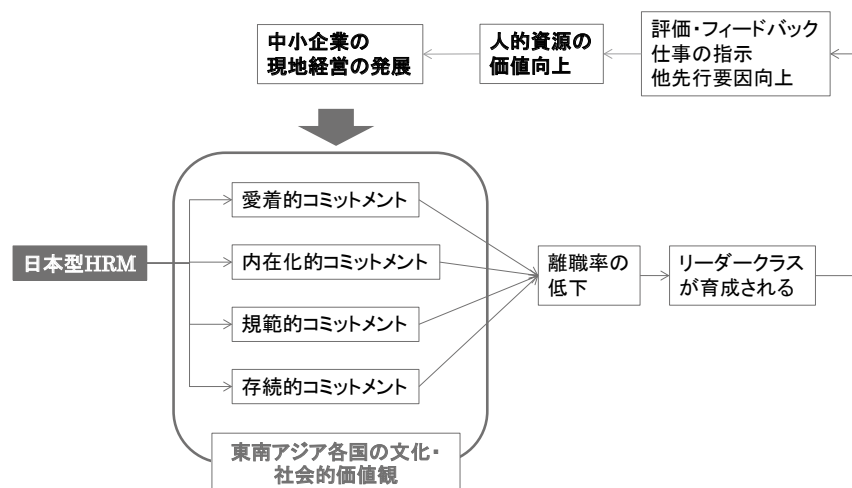
そこで、HRM間の補完性を先述の東南アジア文化に合わせてさらに掘り下げてみる。労働市場・人材タイプの特徴としては、人材流動性の高い労働市場である。企業の人事施策の特色としては、外部からの人材調達により、必要に応じて必要な職種を採用し、比較的早い段階で選抜を行っている。これらの点からは、アングロサクソン型HRMに近いように感じられる。しかし、家族旅行やサッカーチーム運営といった福利厚生、将来のビジョンを共有するスタイルは、日本型HRMの特徴であろう。従業員を平等に扱おうとする姿勢は、日本型HRMといえるであろう。人事管理権の所在については、ラインマネジャーのマネジメントレベルが成熟していないことから、集権的人事管理となっており、

日本型HRMである。ベトナムでは、賃金に関する意識が高く人材の流動性が高いので、アングロサクソン型HRMが適しているのではないかとの議論になるのだが、国民性や社会的価値観を考えると、家族主義的な福利厚生や現場主義的なマネジメントなど、日本型HRMの方が受け入れられそうであるという、混沌とした状況である。

6.3 本稿の限界と今後の課題

本章では、本研究の目的である、「どうすれば多くの中小企業は、有望市場である東南アジアにおいて、現地での経営を発展させられるのか」に対する施策の方向性を提言した。日本型HRMをベースに東南アジア文化・社会的価値観に適合したHRMの補完性を見出すことで、従業員の日系企業に対する組織コミットメントを高め、離職率を低下させることができるのではないかということである。その結果、現地人マネージャーが育成され、より現地人材に適合したマネジメントが行われ、人的資源の価値が向上し、中小企業の現地経営が発展していくということである（図表4）。しかしながら、これらは現時点で筆者が考えている作業仮説にすぎない。今後は、質的調査を通じて探索を深めるとともに、量的調査を実施して具体的なモデル化を進めていきたいと考えている。

図表4 本稿のモデル



出所：筆者作成

<注>

- 1 通商白書2013 PDF版
- 2 中小企業白書2014 PDF版
- 3 「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」
- 4 JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）」によると、アジアオセアニア地域に進出した企業総数4,536社のうち、4.9%が今後1～2年の事業の方向性として、縮小や移転・撤退を考えている
- 5 調査対象は北東アジア5カ国・地域、ASEAN9カ国、南西アジア4カ国、オセアニア2カ国の20カ国・地域に進出する

- る日系企業である。回収状況は9,371社に回答を依頼し、4,561社より回答を得ている（有効回答率48.7%）。なお、中小企業の定義は中小企業基本法に準拠している。
- 6 調査対象は日本政策金融公庫の取引先（原則従業員20人以上）で11,297社である。有効回答は4,607社で回答率は40.8%である。回答企業のうち100人未満の中小企業が83.1%を占めている。
 - 7 <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/faq/asean/indonesia/051881.html> 2015年4月11日参照
 - 8 <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/closeup/016007.html> 2015年4月11日参照
 - 9 Hofstede (1991) は、5番目の次元として、長期志向を追加している。
 - 10 調査代表者は猪口 孝、調査対象地域は東アジア、東南アジア13カ国、調査対象は20歳～59歳の男女、標本抽出は多段層化無作為抽出法、サンプル数は各国800程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。
 - 11 調査主体は早稲田大学、調査対象地域はアジア6カ国、標本抽出は割当抽出法、サンプル数は各国400程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。
 - 12 α は、日本的経営のあり方を支持すると高得点になるよう方向を統一されている。
 温情主義的上司関係A：時には規則をまげて無理な仕事をさせることがあるが、仕事のこと以外でも人の面倒をよくみるタイプの人上司として好ましい。
 温情主義的上司関係B：規則をまげて無理な仕事をさせることはないが、仕事以外のことでは人の面倒を見ないというタイプの人上司として好ましい。
 会社との関わり合いA：会社はただ仕事をする場であるのだから、会社は従業員の私的なことがらまで面倒をみる必要はない。
 会社との関わり合いB：従業員は家族のようなものであるから、会社は彼らの私的なことがらについても面倒をみるべきだ。

<参考文献>

- Adler, Nancy J (1991), INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PWS-KENT Publishing Company. 江夏健一、桑名義晴監訳 (1996)『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス
- Adler, Nancy J. & Bartholomew, Suzan (1992), "Academic and professional communities of discourse," *Journal of International Business Studies*, 23 (3), pp.551-569
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (1989), *MANAGING ACROSS BORDERS*, Harvard Business School Press.
- Gentry, William A., Yip, Jeffrey & Hannum, Kelly M. (2010), "Self-Observer Rating Discrepancies of Managers in Asia," *International Journal Selection and Assessment*, 18 (3), pp.237-250
- Hofstede, Geert (1984), *CULTURE'S CONSEQUENCES*, SAGE publications. 万成博、安藤文四郎監訳 (1984)『経営文化の国際比較』産業能率大学出版
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill
- Miah, Khasro M. & Bird, Allan (2007), "The impact of culture on HRM styles and firm performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5), pp.908-923
- Rowley, Chris & Warner, Malcolm (2007), "Introduction: globalizing international human resource management," *The international Journal of Human Resource Management*, 18 (5), pp.703-716
- Trompenaars, Fons (1996), "Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy" *Business Strategy Review*, 7(3), pp.51-68
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2004), *MANAGING PEOPLE ACROSS CULTURES*, Capstone Publishing. 古谷紀人監訳 (2013)『異文化間のグローバル人材戦略』白桃書房
- 猪口孝 (編) (2004) 「アジア・バロメーター」<https://www.asiabarometer.org/ja/surveys>
- 石田英夫 (1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構
- 経済産業省 (2013)『通商白書2013』PDF版

- 白木三秀（2008）『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣
- 鈴木岩行，谷内篤博（2010）『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版
- 須田敏子（2010）『戦略人事論』東洋経済新報社
- 田尾雅夫（1997）『会社人間の研究』京都大学出版会
- 高木浩人（2003）『組織の心理的側面』白桃書房
- 丹野 勲，原田仁文（2006）『ベトナム現地化の国際経営比較』文真堂
- 中小企業庁（2014）『中小企業白書2014年版』PDF版
- 日本政策金融公庫（2012）「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」
- 花田光世（1980）「日本的経営における従業員の帰属意識」『産業能率大学研究所季報』第5巻第4号，pp.2-13
- 馬越恵美子，桑名義晴（編）（2010）『異文化経営の世界』白桃書房
- 早稲田大学（2008）「アジア学生調査」http://www.waseda-giari.jp/jpn/research/achievements_detail/873.html

